

Série des outils et de la formation

**Cartographie analytique
fondée sur la participation
et la réflexion (CAPR)
et durabilité**

**Alejandro Imbach, avec le concours d'Eric Dudley,
Natalia Ortiz et Hernando Sanchez**

Mai 1997

**Cartographie analytique
fondée sur la participation
et la réflexion (CAPR)
et durabilité**

**Alejandro Imbach, avec le concours d'Eric Dudley,
de Natalia Ortiz et de Hernando Sanchez**

Mai 1997

UICN

Union mondiale pour la nature

- Éditeur : UICN, Gland, Suisse, et Cambridge, Royaume-Uni
Préparé et publié avec le soutien du Centre de recherches pour le développement international (CRDI), de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse et du *National Institute of Design*, Inde.
- Copyright : (1997) Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources. Toute reproduction de cette publication à des fins éducatives ou non commerciales est autorisée sans permission préalable du détenteur du copyright, pourvu que la source soit clairement indiquée. Toute reproduction pour fins de revente ou toute autre fin commerciale est interdite sans la permission écrite du détenteur du copyright.
- Citation : UICN (1997) Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation. Préparé par l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN/CRDI et des équipes de pays-pilotes en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.
- UICN (1997) Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR). Préparé par Alejandro Imbach, avec le concours d'Eric Dudley, Natalia Ortiz et Hernando Sanchez.
- ISBN : Méthode d'évaluation des progrès vers la durabilité – Série des outils et de la formation : 2-8317-0342-5.
- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion : 2-8317-0373-5.
- Commandes : IUCN Publication Services Unit
219c Huntington Road
Cambridge CB 3 0DL, Royaume-Uni
Tél. : + 44 1223 277894 Fax : + 44 1223 277175
C. élec. : iucn.psu@wcmc.org.uk www : <http://www.iucn.org>
Un catalogue des publications de l'UICN est également disponible.

Les opinions exprimées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement à celles de tous les membres de l'UICN.

Cette brochure a été rédigée par Alejandro Imbach et Eric Dudley, tous deux membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN, avec le concours de Natalia Ortiz et Hernando Sanchez, membres de l'Équipe-pilote de la Colombie. Ont aussi participé à l'examen de la CAPR : Robert Prescott-Allen, Diana Lee-Smith, Ashoke Chatterjee, Tony Hodge et Adil Najam, membres de l'Équipe d'évaluation internationale de l'UICN. Le travail du groupe était coordonné par Nancy MacPherson.

Ce travail a été réalisé grâce à une subvention du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Canada. Ces publications sont l'un des aboutissements du projet d'évaluation des progrès vers la durabilité de l'UICN (Union mondiale pour la nature) appuyé par le CRDI. Le projet a consisté à former au départ un groupe de travail international pour étudier les problèmes que présentent le contrôle et l'évaluation du développement durable. Le groupe a rapidement constaté que le contrôle et l'évaluation offrent peu d'intérêt si l'objectif à atteindre n'est pas bien connu et que la meilleure façon de clarifier les objectifs est de recourir à une méthode de questionnement. Un ensemble de méthodes et d'outils, notamment les premières versions de cette brochure, ont été préparés et testés dans le cadre d'essais-pilotes sur le terrain en Colombie, en Inde et au Zimbabwe.

La production de la version imprimée de cette brochure a été rendue possible par des subventions du Centre de recherches pour le développement international (CRDI, Canada) et de la Direction de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (DDA) de Suisse.

Au sujet de cette série

Cette série de huit brochures a été préparée par une équipe interdisciplinaire de personnes s'intéressant à l'évaluation des progrès vers la durabilité. Même si elles portent sur des questions différentes, les brochures partagent toutes un cadre et des principes communs. La compréhension du concept de développement durable et équitable passe, selon nous, par quatre étapes fondamentales et intimement liées:

1. Unité. Les humains sont inextricablement liés aux écosystèmes : les humains et l'environnement doivent être envisagés ensemble et traités comme étant également importants. Les interactions entre les humains et entre les humains et l'environnement sont complexes et mal comprises. Il faut donc commencer par...

2. Poser des questions. Nous devons admettre notre ignorance et poser des questions. Nous ne pouvons pas évaluer quelque chose si nous ne savons pas quelles questions poser. Pour être utiles – pour contribuer au progrès –, les questions doivent s'inscrire dans un contexte. C'est pourquoi il nous faut des...

3. Organismes pensants. Le contexte de l'approche fondée sur le questionnement est ici l'organisme, c'est-à-dire des groupes de personnes qui se réunissent pour poser des questions et apprendre ensemble. Selon nous, le processus de réflexion mène inévitablement à une méthode qui est...

4. Axée sur la personne. Nous sommes à la fois le problème et la solution. Notre principale forme d'action consiste à influencer la motivation du comportement humain.

La série s'ouvre par un document sommaire qui s'intitule *Aperçu des méthodes, des outils et des expériences sur le terrain : évaluation des progrès vers la durabilité*. Les sept autres volumes de la série peuvent être classés en trois groupes :

Méthodes d'évaluation de systèmes (population humaine et écosystèmes)

- Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)
- Évaluation de la durabilité rurale
- Planification de l'action en vue de la durabilité rurale

Méthodes d'auto-évaluation (à l'intention des organismes et des collectivités qui veulent examiner leurs attitudes, leurs capacités et leurs expériences)

- Organismes pensants

Outils (outils pouvant être utilisés avec l'une ou l'autre des méthodes ou avec d'autres méthodes)

- Baromètre de la durabilité
- Indicateurs communautaires
- Questions de survie

Les brochures intitulées *Évaluation de la durabilité rurale* et *Planification de l'action en vue de la durabilité rurale* sont conçues pour être utilisées ensemble. Elles peuvent aussi être utilisées avec la brochure intitulée *Cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR)*, bien que cette méthode ait été conçue pour être utilisée indépendamment. Les brochures intitulées *Baromètre de la durabilité* et *Indicateurs communautaires* peuvent être utilisées avec toute méthode d'évaluation de systèmes. La brochure *Questions de survie* peut être utilisée avec n'importe quelle méthode d'évaluation de systèmes ou d'auto-évaluation.

Il se peut fort bien que des méthodes ou des outils aient besoin d'être adaptés aux conditions locales et que certains ne se révèlent pas pertinents. Pour être durables, les solutions doivent être centrées sur l'humain. Nous prions donc le lecteur qui utilise ces documents de garder à l'esprit l'approche de base :

- reconnaître que les humains et les écosystèmes forment un tout;
- définir les questions à poser avant de chercher des indicateurs;
- donner aux groupes des occasions de réfléchir et d'apprendre collectivement.

Table des matières

Introduction	1
Figure 1. Représentation schématique de la CAPR	3
Cadre conceptuel : Bien-être des humains et conservation des écosystèmes	5
Figure 2. Chaîne d'influence	7
Cadre d'évaluation	9
Figure 3. Cycle «action-réflexion»	10
Utilisation de la CAPR	15
Application de la CAPR à différentes situations	28
Autres lacunes à combler et remarques finales	40
Exemple d'application 1	
Analyse de durabilité au niveau de la région : stratégie de conservation de la Sierra Nevada de Santa Marta, Colombie	42
Exemple d'application 2	
Analyse de durabilité au niveau de l'exploitation agricole : expérience du CATIE — OLAFO (Petén, Guatemala)	47
Bibliographie	51

Introduction

Les progrès vers la durabilité sont la grande question de notre époque. Notre bien-être n'est pas le seul à être en jeu : l'avenir de nos enfants et de nos petits-enfants est menacé par l'utilisation non durable qui est faite des ressources naturelles dans nos sociétés.

Comme de nombreux efforts sont faits partout au monde pour résoudre ce problème, il est de plus en plus important de déterminer, fût-ce approximativement, si nous avançons dans la bonne direction. Nous devons être en mesure d'appuyer les bonnes décisions en bénéficiant d'une rétroaction du système de décision lui-même.

Il ne s'agit pas là d'une tâche facile. Il n'y aura jamais d'état stable de durabilité, seulement un processus permanent de recherche de durabilité. Les humains ne cessant de modifier leur façon de satisfaire leurs besoins, la durabilité est une «cible mobile». Si nous entendons par durabilité un équilibre entre la satisfaction des besoins des humains et la capacité de la nature de fournir, sans dégradation, des biens et des services, il est indéniable qu'il y aura toujours des risques de tensions entre les humains et l'environnement. La poursuite de la durabilité équivaut à essayer d'atténuer ces tensions et ces conflits en tenant compte de la capacité des humains d'atténuer ou de modifier les pressions exercées sur l'environnement.

L'absence d'état ultime de durabilité et notre méconnaissance de ce fait ne sont pas sans conséquences. Tout d'abord, cela signifie que l'évaluation ne peut pas être envisagée comme une mesure du chemin qu'il nous reste à parcourir; elle doit plutôt nous renseigner sur les progrès accomplis en matière de bien-être des humains et de conservation de l'environnement. Par ailleurs, cela signifie aussi qu'il n'existe pas de démarche pré-établie pour évaluer la durabilité. L'évaluation doit par conséquent prendre la forme d'une remise en question permanente du déroulement, de la pertinence et des résultats des activités évaluées.

Il importe en outre de faire une distinction entre l'évaluation de projets et de programmes, ceux-ci étant soumis à une planification structurée, et celle d'efforts individuels ou collectifs, ceux-là ne faisant pas l'objet d'une planification structurée. Cette distinction est capitale car la méthode et les instruments d'évaluation requis dans les deux ne sont pas les mêmes.

La cartographie analytique fondée sur la participation et la réflexion (CAPR) est une méthode conçue pour évaluer des processus non planifiés. Des responsables de projets et de programmes peuvent l'utiliser pour évaluer leur cadre d'activité et parvenir ainsi à une meilleure compréhension des progrès vers la durabilité.

Comme toute méthode d'évaluation, la CAPR a été conçue à partir d'un cadre conceptuel explicite. Pour que son utilisation soit fructueuse, il est primordial d'en comprendre le cadre conceptuel.

Pourquoi définir une nouvelle méthode de contrôle et d'évaluation?

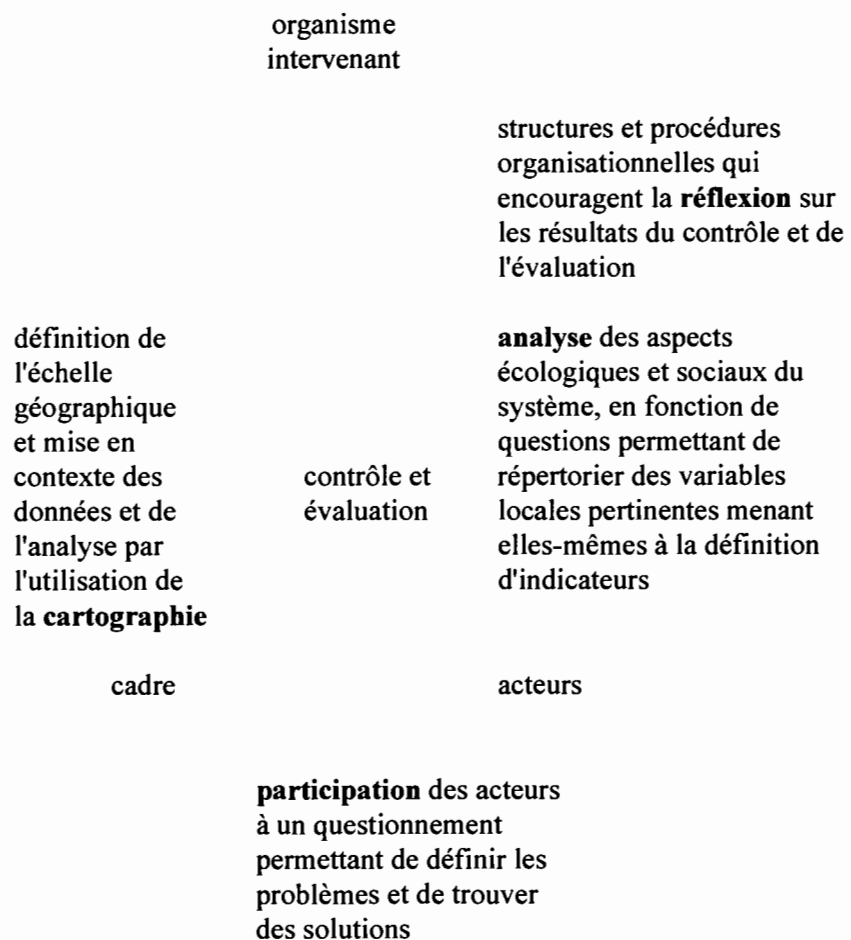
Ces dernières années, on a proposé diverses méthodes pour aborder la question du contrôle et de l'évaluation des activités de développement durable : la méthode du cadre logique, le modèle pression-état-réaction et bien d'autres méthodes issues des domaines de la santé et de l'éducation.

La CAPR envisage l'ensemble du système et non pas uniquement un élément en particulier. Cela oblige l'évaluateur à examiner l'ensemble de la situation, puis ses éléments. Le schéma ci-dessous présente la méthode d'évaluation de la CAPR. Les quatre principales composantes sont : l'organisme et ses décideurs (l'intervenant), le cadre d'activité de l'organisme (le système), les acteurs sociaux qui interagissent entre eux et avec l'organisme et le processus de contrôle et d'évaluation.

Le schéma fait également ressortir la relation qui existe entre les éléments de la CAPR (la participation, la réflexion, l'analyse et la cartographie) et ces quatre composantes.

Introduction

Figure 1. Représentation schématique de la CAPR



Le présent document s'ouvre donc sur une présentation de la base conceptuelle; cette présentation est suivie d'une description du mode d'application de la méthodologie. Plusieurs encadrés intégrés au texte contiennent de plus amples précisions sur des idées et des concepts relatifs à l'application de la CAPR.

Des exemples d'applications de la CAPR au niveau de la région et de l'exploitation agricole sont présentés dans les dernières sections de cette brochure.

Cadre conceptuel

Bien-être des humains et conservation des écosystèmes

«Évaluer» quelque chose, c'est «porter un jugement sur sa valeur» (Petit Robert).

D'après cette définition, l'évaluation consiste donc à apprécier la valeur, les mérites ou la qualité de quelque chose, qu'il s'agisse d'une activité terminée, en cours ou proposée. Dans le cas qui nous occupe, l'évaluation porte sur les progrès vers la durabilité.

L'acte de juger suppose une définition de ce qui est bon ou souhaitable et de ce qui est mauvais ou indésirable. Or il n'y a pas de définition universelle de ce qui est bon ou mauvais; au contraire, les définitions abondent. Le cadre conceptuel de la CAPR permet à l'utilisateur de définir ce qui est bon et mauvais. Ce qu'on désigne dans ce document par l'expression «cadre conceptuel» est en fait un système de valeurs et de concepts qui définissent d'un certain point de vue ce qui est bon ou mauvais.

Il est essentiel de bien expliquer notre cadre conceptuel pour définir ce que nous considérons comme bon ou mauvais, ce qui va en s'améliorant ou en empirant. Il serait vain d'essayer de proposer une méthode d'évaluation sans cadre conceptuel, ou de prétendre définir un cadre conceptuel sans fondement philosophique ou idéologique.

L'idée fondamentale est que l'on n'est jamais parvenu, et que l'on parviendra jamais, à un état de durabilité permanent. Il existera toujours une tension entre les nouveaux moyens que les humains utilisent pour satisfaire leurs besoins et la capacité de l'environnement à fournir les produits requis sans se dégrader.

L'admission de cette tension et des efforts requis pour la dissiper ou l'atténuer et la prise de conscience que l'évaluation est un processus (et non un jugement quant à la proximité de cet état final) sont des éléments fondamentaux du cadre conceptuel de la CAPR. La durabilité est un équilibre entre le bien-être des humains et la conservation de l'environnement, deux choses indissociables.

Il existe un lien de cause à effet manifeste entre les problèmes sociaux et les problèmes environnementaux. Les progrès vers la durabilité passent par des interventions humaines. Cela explique que, dans notre cadre conceptuel, les progrès vers la durabilité soient vus comme un processus social ayant une incidence sur l'environnement.

Les décisions humaines sont ancrées dans la morale, les valeurs et les principes sur lesquels chaque personne s'appuie pour faire une distinction entre ce qui est bien et

mauvais, souhaitable et indésirable. Il existe des liens étroits entre la morale et la culture, cette dernière étant définie comme un ensemble de caractéristiques spirituelles et matérielles propres à un certain groupe humain. La morale est issue de l'histoire du groupe, de ses relations avec d'autres cultures et de ses rapports avec l'environnement. De la même façon, les perceptions sociales sont toutes liées à la culture. Même la santé, le logement et la qualité de la vie, qui sont pourtant considérés comme des «besoins essentiels, objectifs et mesurables», dépendent du point de vue culturel.

Le monde compte un grand nombre de cultures, toutes très différentes les unes des autres. Selon le cadre conceptuel de la CAPR, les cultures sont toutes aussi précieuses et il est possible de relever des valeurs culturelles qui mènent à de bonnes ou à de mauvaises décisions en matière d'environnement. Même si les cultures ont toutes une valeur égale, leurs effets sur l'environnement peuvent être différents. Il faut donc faire des efforts considérables pour éviter tout préjugé culturel pendant l'évaluation.

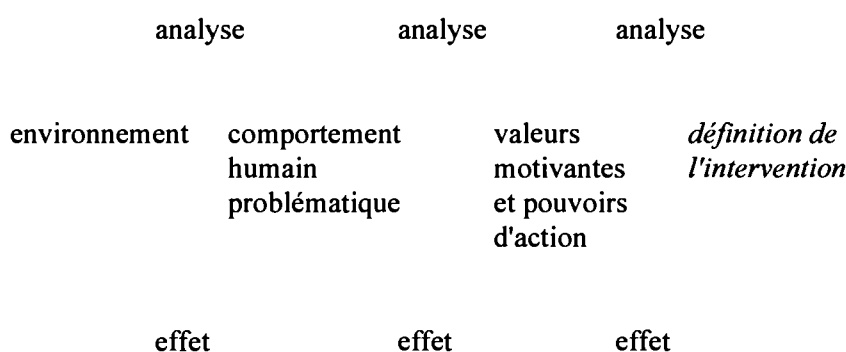
Les humains : problème et solution

Il faut reconnaître que, de façon générale, les organismes de protection de l'environnement ne peuvent faire que bien peu de choses pour transformer directement des processus qui ont des répercussions sur l'environnement. Tout au plus peuvent-ils les influencer.

Pour comprendre les problèmes environnementaux, nous devons d'abord comprendre le comportement humain et ses rapports avec l'environnement. Nous devons comprendre pourquoi les gens se conduisent de telle ou telle manière et pas autrement. Nous devons comprendre les valeurs qui sous-tendent les comportements des gens ainsi que le pouvoir (ou l'absence de pouvoir) qui détermine leur capacité de mettre ces valeurs en pratique. Nous devons comprendre la chaîne d'influence qui existe entre l'environnement et les humains et prendre conscience que nos actions devraient consister principalement à influencer les valeurs et les pouvoirs des humains.

Cadre conceptuel

Figure 2. Chaîne d'influence



Les mentalités et les valeurs changent avec le temps sous l'influence, entre autres choses, d'autres cultures, de l'apparition de nouvelles technologies et de l'évolution de l'environnement. Les valeurs culturelles changent aussi sous l'effet d'influences sociales comme l'éducation, les modes et la persuasion, ou sous l'effet d'influences naturelles comme les catastrophes. Il est également important de reconnaître que les valeurs changent au rythme de l'évolution culturelle.

Les valeurs ne sont néanmoins qu'un élément de l'équation. L'autre élément est la répartition du pouvoir. Le pouvoir dont dispose un groupe pour exprimer ses valeurs et ses choix peut être limité par celui d'autres groupes plus puissants. Ces derniers sont en mesure d'imposer leurs décisions et, par conséquent, leurs valeurs à d'autres groupes, ce qui peut sérieusement compromettre les progrès vers la durabilité.

Quand le pouvoir est concentré, les autres points de vue sont souvent ignorés. Si c'est de désespoir que les groupes les plus faibles prennent parfois des décisions préjudiciables à l'environnement, les groupes les plus puissants, pour leur part, sont plus fréquemment motivés par l'avidité et la paresse lorsqu'ils en font autant.

Le cadre conceptuel de la CAPR repose sur l'hypothèse que l'analyse du pouvoir (c.-à-d. qui possède, utilise et gère les ressources) amène l'évaluateur à comprendre le rôle des rapports de pouvoir dans la gestion des ressources naturelles et met souvent en évidence des déséquilibres marqués entre les pouvoirs dont disposent les hommes et les femmes, les groupes ethniques ou les autres groupes.

Les tensions et les conflits, qu'ils résultent de changements de valeurs et de mentalités ou d'une évolution du pouvoir, doivent être résolus par une série de négociations et de mesures de gestion de conflits. Il faut néanmoins signaler que la négociation ne résout pas toujours les conflits. Par ailleurs, il arrive souvent que la résolution d'un conflit mène à un autre conflit. Il faut donc aborder les conflits dans le cadre d'une démarche permanente.

Une société qui fait des progrès vers la durabilité est caractérisée par une tendance à long terme à l'amélioration des conditions environnementales. Elle fait en sorte que la demande de biens et de ressources naturelles :

- respecte des limites qui empêchent une dégradation irréversible de l'environnement;
- soit activement négociée entre eux par les différents groupes de manière à ce que leurs besoins matériels et spirituels soient satisfaits.

Dans bien des cas, les pressions sociales et environnementales qui résultent de ce processus appellent des changements du mode de satisfaction des besoins. Ces changements supposent à leur tour des modifications des valeurs sous-jacentes. Dans la CAPR, nous avons retenu comme éléments fondamentaux de l'évaluation des progrès vers la durabilité les aspects sociaux suivants :

- la morale et les valeurs;
- l'organisation et la représentation des groupes les moins puissants;
- les mécanismes de négociation permettant d'isoler, d'atténuer ou de résoudre les conflits.

Cadre d'évaluation

Pour déterminer les aspects-clés de l'évaluation, il suffit de répondre aux questions suivantes :

- Que va-t-on évaluer?
- Pourquoi? Qu'essaye-t-on de faire?
- Pour qui? Qui va utiliser les résultats de l'évaluation?
- Par qui l'évaluation va-t-elle être faite?
- Comment l'évaluation va-t-elle être faite?

La réponse à ces questions dépend de la situation. L'évaluation doit donc être adaptée aux circonstances.

Une brève analyse des questions permettra de préciser les fondements conceptuels de la CAPR.

Que va-t-on évaluer?

La CAPR vise avant tout à évaluer les progrès vers la durabilité d'un pays, d'une région ou d'une collectivité.

Pourquoi évaluer?

L'évaluation permet d'apprécier la valeur, les mérites ou la qualité d'une activité terminée, en cours ou proposée — dans ce cas, les progrès vers la durabilité d'un pays, d'une région ou d'une collectivité. La CAPR devrait en outre servir à développer et à renforcer la capacité de réflexion de ses utilisateurs (individus, groupes, organismes) et à améliorer leur processus de décision.

Le cadre conceptuel de la CAPR repose sur les principes qu'il n'y a pas qu'un seul état de durabilité et que l'objectif des progrès vers la durabilité ne cesse d'évoluer. Si tel est le cas, les méthodes de planification classiques ne conviennent pas puisqu'elles visent à déterminer l'état initial, l'état final recherché et les moyens de passer de l'un à l'autre. Du point de vue de la durabilité, nos connaissances de la situation actuelle sont souvent incomplètes et l'état final est inconnu : nous pouvons seulement faire une estimation honnête de ce que nous espérons être la meilleure façon de progresser.

Selon la CAPR, la meilleure façon de faire des progrès dans le sens de la durabilité consiste à s'appuyer sur un cycle dynamique de réflexion et d'action. Une première réflexion mène à des questions concrètes : définir le problème, s'entendre sur les mesures à prendre et énoncer une hypothèse d'action. Suit une phase d'action. Les mesures prévues sont mises à exécution et, immédiatement après, une phase de réflexion permet de revoir les connaissances acquises par l'action, d'analyser les mesures prises et, en fonction de l'expérience acquise, de redéfinir au besoin l'hypothèse. Suit une nouvelle phase d'action, puis de réflexion et ainsi de suite.

Figure 3. Cycle «action-réflexion»



L'action doit être planifiée et constamment évaluée. Qu'est-ce qui marche? Qu'est-ce qui ne marche pas? Quelles sont les mesures qui ont contribué aux résultats souhaités? Quelles sont les mesures qui n'ont pas contribué aux résultats souhaités? Quels effets souhaités ou imprévus a-t-on pu observer? La seule façon de suivre ce déroulement consiste à passer continuellement de la réflexion à l'action.

use
CAPR Fig 3. eps
but type in
words
to fit as per
english

Cadre d'évaluation

Apprendre par l'action

L'idée d'apprendre par l'action ou d'associer recherche et action n'est pas nouvelle. Même si elle a servi à rallier des intervenants depuis des années, on a encore mal assimilé ses conséquences les plus profondes. Le développement durable est certainement le domaine où elle est la plus nécessaire. Nos connaissances des questions de durabilité mondiale sont pour ainsi dire nulles. Ce ne sont certes pas les idées et les opinions sur les caractéristiques de la durabilité qui font défaut. Mais comment, dans un monde réel dominé par le pouvoir, l'argent et la politique, peut-on satisfaire à la demande impérieuse — et souvent légitime — de ressources quand celles-ci sont limitées et que les demandes sont en conflit, et ceci tout en faisant aussi profiter ceux qui en ont réellement besoin des avantages du développement?

Ce que nous pouvons faire de mieux, c'est de concevoir des activités en fonction de notre connaissance limitée de la situation (la seule que nous ayons) et voir ces activités comme des essais que la pratique devra valider (comme des hypothèses à vérifier) ou faire rejeter. Ce faisant, nous progressons et nous apprenons en même temps et nous mettons constamment en pratique ce que nous apprenons.

Pour pallier notre ignorance, nous pouvons recourir :

- à la planification fondée sur des hypothèses, ce qui équivaut à concevoir explicitement chaque projet et chaque activité en vue d'étudier et de vérifier des idées sur la façon dont le monde marche (sur la façon dont les gens agissent et sur leurs rapports avec l'environnement et entre eux) et sur la façon d'apporter des changements qui contribueront à améliorer ces rapports;
- à des organismes pensants, ce qui équivaut à instituer des organismes qui favorisent l'apprentissage par l'action, qui ne sont pas simplement des machines, mais qui encouragent constamment leurs membres et leurs partenaires à s'interroger sur les méthodes, les résultats et les hypothèses qui les sous-tendent.

La CAPR peut être vue comme un outil de recherche et d'action en ce sens que la participation et la réflexion sont centrées sur une analyse intégrée d'activités

essentielles à la promotion de la durabilité. L'hypothèse de base est que, en approfondissant la réflexion, il est possible de prendre de meilleures décisions qui mèneront à leur tour à des actions plus efficaces, plus pertinentes et aux effets plus marqués.

Qui va utiliser les résultats de l'évaluation?

Cette question est importante. Pourtant, on n'y répond pas toujours clairement. L'évaluation ne se fait jamais en vase clos. Elle sert à renforcer la phase de réflexion du cycle réflexion-action. La méthodologie doit être adaptée de façon à produire des résultats qui présentent un intérêt pour l'utilisateur (la personne, le groupe, l'organisme, l'ONG, etc.).

Vue d'ensemble et actions spécialisées

Nous avons grand besoin, dans le domaine du développement, d'une façon de penser holistique. Les questions environnementales sont indissociables de celles du développement humain et toutes deux sont imbriquées dans leurs contextes culturel, politique et économique.

Toutefois, s'il nous faut concevoir un modèle intégral du monde avant de pouvoir prendre des décisions, nous allons demeurer indéfiniment paralysés. La difficulté est de parvenir à une vue d'ensemble sans renoncer à l'excellence dans la spécialisation. Il nous faut en somme atteindre un équilibre analogue à celui qu'illustre le schéma ci-contre : une vue globale commune qui nous permette de comprendre le contexte de nos actions tout en poursuivant avec rigueur des travaux approfondis dans notre domaine de spécialisation.

vue d'ensemble du monde

excellence dans la spécialisation

Le diagramme en «T»

use capr
capr diagram "

Cadre d'évaluation

Il est important de tenir compte de l'utilisateur éventuel d'une évaluation et de sa capacité de réflexion. Les caractéristiques des organismes pensants ont été décrites par Dudley et Imbach dans une publication de cette série intitulée *Organismes pensants* (1995). L'expérience montre que les organismes pensants présentent les grandes caractéristiques suivantes :

- Une structure de travail horizontale qui encourage le travail en équipe, la participation du groupe à la prise de décisions et la mise en commun de l'expérience entre des groupes appartenant à différents organismes.
- Des structures et des procédures qui permettent une rétroaction de l'expérience et grâce auxquelles toutes les personnes concernées tirent des leçons des activités de l'organisme.
- Un mode de fonctionnement qui permet de susciter et de perpétuer des occasions de réflexion et de développer et de renforcer la capacité de réflexion de l'organisme.
- Un système de planification qui s'appuie sur des hypothèses explicites et dans lequel les activités ne sont pas envisagées comme des moyens d'atteindre des résultats assurés, mais bien comme des occasions de vérifier des hypothèses. Les tâches font constamment l'objet de contrôles et d'analyses pour s'assurer qu'elles vont dans la bonne direction.
- Une perception claire et partagée du passé, du présent et de l'avenir, les membres de l'organisme étant tous au courant des leçons tirées de l'expérience et des activités en cours et partageant une vision commune de l'avenir.
- Une vue d'ensemble du contexte et des mesures concrètes et réalisables qui peuvent être prises dans des domaines d'activité clairement définis.
- Un mécanisme d'analyse constructive des erreurs. Il ya beaucoup à apprendre des échecs et les organismes doivent se donner des moyens de tirer profit de cette source de savoir. La volonté de «réussir à tout prix» peut nuire à l'apprentissage et au progrès.
- Une tendance à engendrer d'autres organismes pensants avec lesquels travailler, la capacité de réflexion de l'organisme se trouvant diffusée et adoptée par d'autres groupes.

Les organismes et les groupes capables de réflexion pourront profiter davantage de la CAPR. Pour ceux qui n'ont pas acquis cette capacité, la CAPR peut constituer un point de départ pour l'acquérir. Toutefois, la CAPR ne peut pas se substituer à la

réflexion; elle peut simplement l'améliorer. Réussir à acquérir les caractéristiques des organismes pensants demande du leadership et une bonne organisation au sein de l'organisme.

Expérience de renforcement de la capacité de réflexion

Une ONG du secteur de l'environnement qui souhaitait améliorer ses fonctions organisationnelles a décidé d'ajouter un mécanisme de contrôle et d'évaluation à ses méthodes de travail. La réflexion suscitée par cette décision a, dans un premier temps, porté sur le rôle de l'organisme, sa gestion, sa conception de la durabilité et les moyens choisis pour y parvenir. Il est devenu évident qu'on ne s'entendait pas clairement sur la façon de participation aux décisions, ni sur la structure décisionnelle. L'organisme a décidé de procéder à une restructuration interne pour remédier au problème. Cette décision a été difficile à mettre en application, car elle entraînait l'abolition de méthodes de travail établies depuis longtemps et auxquelles on s'était habitué. Toutefois, des résultats ont été obtenus peu à peu et on s'est par exemple entendu sur des critères de prise de décision et des problèmes régionaux. Le processus de prise de décisions et les activités qui en découlaient ont été repensés en tenant compte de ce que l'expérience a enseigné.

Par qui l'évaluation va-t-elle être faite?

L'évaluation devrait être faite par l'organisme ou le groupe qui en utilisera les résultats. Des personnes expérimentées de l'extérieur pourront faciliter la démarche, mais elles ne devraient pas la diriger. Il serait contraire à l'esprit de la CAPR que des agents de l'extérieur fassent l'évaluation et en transmettent simplement les résultats à ceux qui vont l'utiliser.

Utilisation de la CAPR

La CAPR est une méthodologie conçue pour être appliquée dans un cadre conceptuel précis et qui comporte un certain nombre d'étapes :

- Une analyse du contexte dans lequel l'organisme ou le groupe va faire ou utiliser l'évaluation. Cette analyse peut être faite dans le cadre d'un atelier au cours duquel les membres de l'organisme s'appuient sur un document tel que *Questions de survie* (Dudley et Imbach, 1996) pour envisager méthodiquement et globalement les aspects-clés du contexte.
- Une analyse organisationnelle du groupe ou de l'organisme qui doit utiliser les résultats de l'évaluation. On prévoit entre autres choses un atelier interne consacré à l'analyse de la mission, de la vision, des objectifs, des activités, de la capacité et du fonctionnement (structure, mécanismes de prise de décisions, questions prioritaires, mécanismes de réflexion) de l'organisme.
- L'identification des questions fondamentales qui devront être abordées pendant l'évaluation. Que va-t-on évaluer? Pourquoi? Pour qui? (Des précisions sont données à ce sujet dans la section intitulée «Cadre d'évaluation».) Toutes les personnes concernées devraient participer à cette tâche.

Définir les niveaux de complexité

L'une des premières étapes lorsque l'on se sert de la CAPR consiste à définir des niveaux de complexité qui pourront être utilisés d'une manière cohérente du début à la fin de l'exercice. Ces niveaux de complexité peuvent être fondés sur des critères écologiques, sociaux, politiques ou administratifs. Ils peuvent être utilisés isolément (critère écologique seul ou critère social seul) ou en association. Il y a donc bien des façons de structurer une même réalité en fonction de différents niveaux de complexité et il s'agit de trouver le niveau le mieux adapté à chaque situation. Il n'est pas possible de faire des recommandations précises quant aux critères qui devraient être appliqués à tel ou tel niveau. Le choix des niveaux de complexité dépend des objectifs que se sont donnés ceux qui font l'évaluation. Quels que soient les niveaux choisis, toutefois, il faut garder à l'esprit que l'évaluation de la durabilité suppose à la fois une analyse écologique et une analyse sociale.

On pourrait par exemple vouloir définir un ensemble de niveaux de complexité dont l'unité de production de base serait l'exploitation agricole. À ce niveau, différentes activités sont menées et un grand nombre de décisions importantes pour l'environnement sont prises (cultures à privilégier, secteurs à utiliser, engrais,

pesticides et herbicides à utiliser, traitement des déchets, problèmes liés à l'érosion, traitement des forêts, etc.).

Un niveau plus complexe comme celui de la collectivité (village, ville, etc.) comprendra un certain nombre d'exploitations agricoles. À ce niveau, les processus importants du point de vue de la durabilité relèvent d'organismes de base qui s'intéressent à des éléments comme la commercialisation des produits, la gestion communautaire des ressources naturelles, la construction et l'entretien des routes, etc. Ce niveau fait à son tour partie d'autres niveaux encore plus complexes comme le district, le territoire, le bassin hydrographique, le pays, la région ou le continent.

Au moment de définir ces niveaux de complexité, il importe de garder à l'esprit les points suivants :

- chaque niveau de complexité est lié au niveau inférieur et au niveau supérieur et les liens et les interactions entre les divers niveaux devraient être définis;
- chaque niveau de complexité a ses acteurs, ses décideurs et ses processus propres et ceux-ci doivent être définis.

Choisir le niveau de solution

Les niveaux de complexité de l'évaluation ayant été définis, l'étape suivante consiste à déterminer à quel niveau l'organisme ou le groupe souhaite faire son évaluation. Ce niveau est appelé le niveau de solution.

Il est important de bien définir le niveau de solution. L'expérience révèle qu'il est difficile d'inclure plus de trois niveaux de complexité dans une même évaluation. Pour faire une évaluation complète d'une situation, on ajoutera au niveau de solution le niveau qui se trouve au-dessus (le contexte immédiat) et celui qui se trouve immédiatement au-dessous (le niveau de détail minimum pour le niveau de complexité choisi).

Par exemple, si un organisme travaille au niveau du village, il faudrait retenir le village comme niveau de solution, les exploitations agricoles comme niveau inférieur et le bassin hydrographique, le district ou le territoire comme niveau supérieur. Si un organisme oeuvre à plusieurs niveaux, les personnes chargées de concevoir l'évaluation devront déterminer quel est le niveau de résolution le plus pertinent ou le niveau qui englobe les priorités ou les besoins prioritaires éventuels de l'organisme.

Définir l'ordre d'analyse pour les différents niveaux de complexité

À ce stade, il convient d'établir l'ordre d'analyse des niveaux de complexité choisis. Selon les besoins et les préférences de l'organisme, on pourra aller du niveau de complexité supérieur au niveau de complexité inférieur, ou vice versa. L'important n'est pas tant l'ordre en soi que le fait que tous acceptent et comprennent l'ordre d'évaluation. L'analyse est ensuite faite à chaque niveau de complexité, dans l'ordre convenu.

À partir de ce point, le travail passera par une série de cycles au cours desquels les différents niveaux de complexité seront analysés et évalués dans l'ordre convenu. Cela fait, on procédera à l'analyse générale. Le processus d'analyse de chacun des niveaux de complexité est décrit dans la section qui suit.

Décrire le niveau de complexité choisi

La description du niveau de complexité choisi doit porter notamment sur les aspects écologiques et sociaux correspondant au niveau analysé. La description de la dimension écologique inclut généralement la situation géographique, la topographie, l'hydrographie, le climat, les sols et la diversité biologique. La description de la dimension sociale comprend généralement la population (groupes ethniques, migrations), la production (activités et systèmes de production, technologie, capacité de production et ressources naturelles), l'économie (de la micro-économie à la macro-économie, selon le niveau à l'étude), la culture (valeurs, religion, créations artistiques), les infrastructures (communications, services), les institutions et la société (organismes de base, leadership, conflits, niveau de vie). Le choix des aspects à envisager dépendra du niveau de complexité.

Il est recommandé que cette description prenne la forme d'un document officiel. L'important est de s'assurer que les différents aspects sont connus et de réunir les renseignements pertinents.

Établir des cartes de base

Des cartes de base sont établies pour chaque niveau de complexité. Elles doivent comporter le tracé géographique du secteur et les subdivisions correspondantes du niveau qui se trouve immédiatement au-dessous. Par exemple, si les niveaux choisis

sont la province, le district et le quartier, la carte de base de la province doit présenter le tracé de la province et les limites des districts.

Les cartes de base servent à présenter des renseignements essentiels, fût-ce de façon grossière; l'idée n'est pas d'obtenir des cartes extrêmement soignées. Il peut s'agir de cartes sommairement tracées ou de cartes produites à l'aide de programmes informatiques qui permettent à l'utilisateur de reporter rapidement des renseignements sur la carte et d'obtenir des cartes de grande qualité (le *Map Maker* qui est décrit dans la brochure intitulée *Aperçu* en fournit un exemple).

Classer par ordre hiérarchique les aspects à évaluer

Il est important que l'évaluation soit globale et méthodique. Une évaluation globale permettra de tenir compte de tous les facteurs; une évaluation méthodique permettra d'ordonner logiquement les éléments. Pour faire une analyse méthodique de la durabilité, il faut en classer les éléments par ordre hiérarchique.

Selon la CAPR, les questions devraient être classées en cinq strates :

1. système;
2. sous-système;
3. dimensions;
4. éléments;
5. indicateurs.

Système : écosystème et population du niveau de complexité devant être évalué.

Sous-systèmes : on distingue deux sous-systèmes, le sous-système humain et le sous-système écologique. Le sous-système humain comprend tous les aspects de l'activité humaine : production, économie, culture, morale, religion, démographie, droits de la personne, etc. Le sous-système écologique comprend tous les aspects biophysiques. Les deux sous-systèmes sont fixes et indépendants du niveau de complexité de l'évaluation. Il est impossible de faire une analyse sérieuse de la durabilité sans envisager les deux sous-systèmes.

Dimensions : les dimensions qui devraient être analysées avec la CAPR sont les suivantes :

Utilisation de la CAPR

sous-système écologique	caractère naturel dégradation biodiversité
sous-système humain	production économique valeurs attitudes organisation pouvoir

Éléments : à chaque dimension correspond une série d'éléments à envisager. Cette subdivision permet une analyse précise et pratiques. Pour définir les éléments, il faut poser la question «Que va-t-on mesurer?». La façon de mesurer est abordée dans la définition des indicateurs.

Indicateurs : les indicateurs sont des mesures précises utilisées dans l'évaluation de chaque élément. Ils doivent être définis pour chaque niveau de complexité, compte tenu d'autres aspects comme la disponibilité des données, la facilité de collecte des données, les ressources humaines et financières disponibles, etc.

Définir et choisir des éléments et des indicateurs

Il importe que la définition et le choix des éléments et des indicateurs soient faits avec le concours de tous les intervenants. Il faut au moins que tous les membres de l'organisme qui fait l'évaluation participent au choix des indicateurs. Quand cela est possible, des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux devraient être associés au processus.

La hiérarchie décrite ci-dessus sert à définir les éléments et les indicateurs de chaque niveau de complexité. L'exemple d'application 1 (éléments et indicateurs retenus dans le projet de la Sierra Nevada et Santa Marta, en Colombie, au niveau municipal) est présenté à titre indicatif, non comme modèle à suivre.

La définition des indicateurs doit comprendre au moins les éléments suivants :

- une description;
- une indication de la nature de l'indicateur (objectif ou subjectif);
- les moyens de mesure (formule dans le cas d'indicateurs objectifs et critères d'admissibilité dans le cas d'indicateurs subjectifs);

-
- l'échelle de valeurs ou de jugement en fonction de laquelle les mesures pourront être considérées comme bonnes ou mauvaises. L'échelle de valeurs devrait si possible être la même pour tous les indicateurs (1 à 3, 0 % à 100 %, etc.). Dans tous les cas, les valeurs extrêmes devraient avoir la même signification; la valeur la plus élevée devrait, par exemple, toujours correspondre à la situation la plus souhaitable, la plus durable. Les indicateurs retenus peuvent aussi bien être objectifs que subjectifs. Les participants doivent s'entendre quant à l'interprétation des indicateurs subjectifs.

Mesurer les indicateurs

Les indicateurs sont mesurés pour chaque niveau de complexité à évaluer.

Il est généralement plus simple de déterminer la valeur d'un indicateur objectif, puisque celle-ci dépend de données quantitatives. Toutefois, il convient d'évaluer la qualité des indicateurs quantitatifs du point de vue de la pertinence et de la précision des données (actualité des données, méthode d'obtention, représentativité, etc.). Des analyses statistiques peuvent être appliquées à la plupart des données quantitatives.

Les indicateurs subjectifs ou qualitatifs sont souvent aussi fiables — et dans bien des cas, plus fiables — que les données quantitatives. Ils permettent d'apprécier des situations qui ne peuvent pas faire l'objet de mesures quantitatives. Dans toute estimation subjective, il importe de définir et de décrire les critères retenus afin que les résultats puissent être clairement compris et réutilisés. Les données qualitatives peuvent être présentées sous forme d'échelle; il suffit pour cela de définir l'étendue des positions possibles et d'appliquer une échelle de classement entre les deux situations extrêmes. La définition des échelles devrait être un processus participatif. Des personnes qui connaissent bien la question à l'étude devraient aider à définir les critères à utiliser. La discussion et les différences d'opinions sur les échelles et les valeurs présentent parfois plus d'intérêt que les données elles-mêmes.

Définir la fiabilité des données

La fiabilité des données utilisées doit être envisagée au moment de choisir les indicateurs. Ces renseignements sont importants quand vient le temps de prendre des décisions et plus tard, pendant le contrôle. Les décisions qui s'appuient sur des renseignements moins fiables doivent être contrôlées de plus près. De plus, on aura

Utilisation de la CAPR

intérêt à noter le degré de fiabilité des données, car ce renseignement pourra servir plus tard.

Agréger les valeurs des indicateurs, des éléments, des dimensions et du système

L'agrégation des valeurs des indicateurs permet d'obtenir la valeur de l'élément correspondant. On agrège ensuite les valeurs des éléments pour déterminer la valeur des dimensions, puis les valeurs des dimensions pour obtenir la valeur des sous-systèmes. L'«indice» de durabilité s'obtient en additionnant les valeurs des deux sous-systèmes.

L'agrégation peut se faire d'au moins deux manières différentes : en fonction de moyennes simples et en fonction de moyennes pondérées. On utilise les moyennes simples quand les indicateurs sont d'importance égale. Il faut donc prendre soin, au moment de choisir les indicateurs, de retenir des indicateurs de même importance et éviter par conséquent d'employer des indicateurs très importants en même temps que des indicateurs beaucoup moins importants. Les valeurs sont simplement totalisées et une valeur moyenne est calculée. Les moyennes pondérées s'utilisent quand les indicateurs n'ont pas la même importance. Un facteur de pondération est attribuée à chaque indicateur en fonction de l'importance relative de l'indicateur par rapport aux autres indicateurs. Les valeurs des indicateurs pondérés sont ensuite totalisées et une moyenne est calculée.

Par exemple, si l'on a obtenu des valeurs estimatives de 2, 3 et 4 pour trois indicateurs dont le facteur de pondération est respectivement 1, 3 et 3, la somme est égale à $(2 \times 1) + (3 \times 3) + (4 \times 3) = 23$. Le facteur de pondération global est $(1 + 3 + 3) = 7$ et la moyenne pondérée est égale à $23 \div 7$, soit 3,2. Comme on peut le voir, cette valeur est différente de la moyenne simple (qui aurait été 3).

Les éléments et les dimensions peuvent faire l'objet d'une estimation à condition que les hypothèses de départ sont clairement énoncées.

Il est à noter, enfin, qu'il convient de retenir l'un des deux critères suivants pour l'agrégation :

- Le critère du minimum, en vertu duquel la valeur agrégative est égale au jugement le plus défavorable. Si, par exemple, une variable comporte trois indicateurs qui ont été jugés respectivement bon, acceptable et mauvais, elle sera

jugée globalement mauvaise. Ce système permet d'éviter l'effet de compensation, en vertu duquel un jugement favorable compense (et, par conséquent, masque) un jugement défavorable.

- Le critère de la moyenne, en vertu duquel le jugement global équivaut à la moyenne des jugements. Dans l'exemple précédent, la situation aurait été jugée globalement acceptable. On part du principe que le système précédent tend à privilégier les aspects négatifs et que, par conséquent, toutes les situations ont tendance à être extrêmes. On ne peut donc pas faire une distinction adéquate entre les situations intermédiaires, qui sont pourtant la majorité.

Les deux méthodes ont leurs avantages et leurs inconvénients. C'est pourquoi la solution consiste à s'entendre sur l'emploi de l'une ou de l'autre et à l'expliquer clairement, afin que les préjugés ressortent bien.

Cartographier les indicateurs

Toutes les données obtenues sur les indicateurs, les éléments, les dimensions et les sous-systèmes doivent ensuite être reportées sur des cartes. L'établissement de cartes est un aspect clé de la CAPR. La carte ne doit pas être considérée comme un produit fini à présenter, mais comme un instrument de travail. Elle sert à orienter concrètement la discussion. Toutes les valeurs des indicateurs, qu'elles aient été mesurées ou estimées, doivent être reportées sur des cartes pour tous les secteurs et non pas seulement pour quelques situations-pilotes. Cela pourra permettre d'identifier des secteurs où l'on manque de données ou qui présentent des problèmes. En établissant toujours les cartes de la même manière, il devient plus facile de comparer des situations différentes, des endroits différents et des moments différents. L'objectif devrait être de parvenir à un niveau d'information uniforme pour toute la région et non pas seulement pour les secteurs d'accès facile ou qui se trouvent à proximité des points de travail ou du domicile du personnel associé au projet.

Des cartes doivent être établies tant que l'évaluation se poursuit. Elles doivent demeurer affichées en permanence afin que chacun puisse revenir sur les indicateurs qui ont déjà été examinés et utiliser les renseignements disponibles pour étayer sa position ou pour contester des hypothèses antérieures.

Une fois qu'on se sera entendu sur l'ensemble des indicateurs et leur valeur, on se livrera à un exercice d'agrégation, jusqu'à ce qu'on puisse avoir une représentation de

Utilisation de la CAPR

l'ensemble du système. Les indicateurs, les éléments et les dimensions seront tous passés en revue et situés sur une carte. L'exercice terminé, il restera à préparer et à distribuer un ensemble de cartes ainsi établies pour que chacun puisse les utiliser dans son travail quotidien.

Importance des cartes

Employer des cartes dans le cadre de projets concernant l'environnement n'est certainement pas nouveau. Toutefois, il arrive trop souvent que les cartes soient considérées comme des objets précieux qui doivent rester accrochés aux murs ou dans des salles de cartographie. Si les cartes ne sont pas préparées et utilisées par les personnes qui s'intéressent directement aux problèmes d'environnement ou de ressources naturelles, elles perdent la faculté de devenir des instruments de compréhension, de décision et de communication.

Le simple fait d'extraire des renseignements de tableaux et de documents et de les porter sur une carte permet de les mettre en contexte. De nombreux projets et programmes environnementaux comportent surtout des «projets-pilotes» dans lesquels certains secteurs ou points sont étudiés à fond, mais qui fournissent peu de renseignements sur la situation d'ensemble. Placer des données sur une carte permet de connaître l'importance globale des renseignements disponibles.

Chose plus importante encore, les cartes sont des représentations de la réalité géographique. En travaillant sur des cartes de différentes échelles, on peut faire un lien entre la réalité géographique et le processus d'évaluation de la CAPR. D'autre part, associer des éléments de la CAPR à des cartes oblige les utilisateurs à situer leur travail dans la réalité.

La région visée par le projet ou le programme doit être entièrement cartographiée dès le départ, même si les renseignements disponibles sont rudimentaires. L'échelle de travail choisie devrait être comparable à celle du niveau de complexité. Les décisions relatives aux priorités de recherche et à la nature des données à recueillir seront guidées par la nécessité d'améliorer continuellement la fiabilité de la carte.

Identifier les lacunes de l'information

Les lacunes de l'information (ce qui est inconnu ou mal compris) deviennent évidentes au moment de mesurer les valeurs des indicateurs. Leur identification sera d'une grande utilité pour l'organisme ou le groupe qui fait l'évaluation. Celui-ci devra en prendre note avec soin et se servir de cette information lors de la prise de décisions et, ultérieurement, pour contrôler l'évolution des lacunes. Celles-ci devraient évoluer avec le temps.

Il est utile de garder une liste des lacunes d'information dans un endroit facilement accessible, afin que les membres du groupe d'évaluation puissent y ajouter de nouveaux éléments et réfléchir à des moyens de les combler. La liste finale des lacunes et des données fiables joue un rôle important dans la transmission et le développement de la mémoire de l'organisme.

Porter des jugements

Jusqu'ici, le travail a consisté à produire des cartes et des données permettant de faire des comparaisons entre différents éléments d'un même niveau de complexité. L'étape suivante consiste à utiliser les renseignements recueillis pour évaluer ce qui est bon, acceptable ou mauvais du point de vue de la durabilité. Une échelle numérique devrait être définie à cette fin pour chaque indicateur.

Comme les jugements sont fondés sur les valeurs personnelles, organisationnelles et culturelles de ceux qui font l'évaluation, il n'est pas possible de faire de recommandations sur la manière de juger. Des personnes différentes jugeront différemment le même ensemble de données. Comme ce problème est insoluble, la seule façon de l'aborder correctement consiste à faire preuve de transparence. Cela signifie qu'il faut indiquer clairement ce qui sera jugé bon ou mauvais (ou souhaitable ou indésirable) et expliquer comment ces critères sont utilisés pour définir des niveaux qui distinguent le bon du mauvais pour chaque indicateur et chaque élément.

Répéter le processus à d'autres niveaux

Une fois que la méthode a été appliquée au premier niveau de complexité, on l'applique successivement à chacun des autres niveaux choisis. Au besoin, on modifie les variables et les indicateurs de manière à les adapter à la réalité des nouveaux niveaux analysés.

Utilisation de la CAPR

Évaluer globalement la situation

Après avoir analysé chacun des niveaux de complexité, il faut évaluer globalement la situation en vue de définir des actions prioritaires. Comme on l'a vu dans la description du cadre conceptuel, l'évaluation vise à favoriser la réflexion et à mener à de meilleures décisions.

Trois étapes sont recommandées.

- Définition prioritaire de la mission et des objectifs de l'organisme. Cet exercice permet de préciser le «champ d'action».
- Établissement d'une liste de thèmes et de sujets d'action possibles cadrant avec la mission et les objectifs prioritaires. La liste devrait comprendre les dimensions, les éléments et les indicateurs qui concernent directement le champ d'action. On analysera aussi les circonstances qu'ils décrivent (problèmes de grands secteurs, problèmes de petits secteurs, mode de subdivision des problèmes en problèmes de plus petite taille, mode d'association des données descriptives aux problèmes, éléments du niveau supérieur ayant une incidence sur la situation, etc.) pour trouver de nouveaux thèmes.
- Classer les thèmes et les actions par ordre de priorité, en fonction des moyens de l'organisme et de sa capacité de mettre en oeuvre les actions envisagées. En cernant l'écart qui existe entre les actions envisagées et les mesures prises à l'heure actuelle, il sera plus facile d'identifier les modifications requises au niveau de l'organisme.

Prendre des décisions

L'évaluation vise à améliorer la prise de décisions en ce qui concerne l'action. L'organisme ou le groupe qui fait l'évaluation doit examiner en parallèle les mécanismes auxquels serviront les résultats de l'évaluation. Ces résultats comprennent notamment les priorités définies et les lacunes de l'information. Il faut prévoir que les décisions prises après une évaluation viseront en partie à combler des lacunes de l'information et à améliorer l'état des connaissances sur la situation actuelle.

Préparer un rapport de travail

Il convient enfin de compiler les données recueillies et produites, les cartes et leurs critères d'établissement, les résultats des analyses, les décisions convenues et les autres résultats du travail en vue de préparer un document. Ce document devrait être envoyé à d'autres organismes qui travaillent dans la même région ou qui s'intéressent à des questions analogues dans d'autres parties du pays ou dans d'autres pays, aux bailleurs de fonds, tant pour leur donner une idée de la capacité d'analyse et de réflexion de l'organisme qu'en vue de contribuer au travail des autres.

Le document fournira également une référence utile pour d'éventuels exercices analogues et il aidera à cerner les tendances de différents processus et, de ce fait, à donner une meilleure vision de l'avenir. Parallèlement, l'analyse de rapports successifs mettra en évidence l'évolution du cadre conceptuel de l'organisme et de sa capacité de réflexion.

Diffuser et étudier le document au sein de l'organisme

Le document doit aussi circuler parmi les membres de l'organisme si l'on veut que ceux-ci l'examinent et en discutent. Il fournit au personnel une base de consensus explicite et il constitue une étape importante de l'unification des critères et des priorités auxquels le personnel doit revenir chaque fois qu'il y a lieu de reconsidérer des discussions ou des accords, d'étayer des positions ou des propositions, etc. Bref, le document devrait devenir un foyer tangible et évolutif de la mémoire de l'organisme.

Application de la CAPR à différentes situations

L'expérience a montré que la CAPR est une méthode utile à plusieurs égards :

- comme première évaluation diagnostique pour la conception et la mise en place de projets et de programmes axés sur le développement rural durable ainsi que la gestion des ressources naturelles et de la conservation et pour des activités analogues comportant des aspects environnementaux et sociaux;
- dans le cadre d'évaluations périodiques prévues dans les cycles de programmes et de projets;
- dans une évaluation générale de la situation à différents niveaux de complexité;
- comme moyen d'évaluation générale utilisé périodiquement pour déceler des tendances écologiques et sociales.

La CAPR et la méthode du cadre logique (MCL)

La méthode du cadre logique est une technique de planification et d'évaluation de projet qui a été adoptée par un grand nombre d'organismes de financement à travers le monde. L'un de ses aspects fondamentaux est l'établissement d'un «arbre de problème» qui sert ensuite à préciser les objectifs et les activités d'un projet. En Colombie, la GTZ (Allemagne) a encouragé la *Fundación Pro-Sierra Nevada* à appliquer la méthode du cadre logique à la planification d'une stratégie de conservation de la Sierra Nevada.

La MCL s'est révélée un outil fort intéressant, bien qu'elle comporte quelques points faibles à certains égards. La méthode suppose, par exemple, la définition d'indicateurs explicites permettant de mesurer différents objectifs ainsi que les résultats obtenus. Elle suppose en outre que les moyens de vérification et les hypothèses soient énoncés. Il arrive souvent que cette tâche ne soit pas bien comprise ou soit faite rapidement et superficiellement, uniquement pour satisfaire aux exigences des organismes de financement.

Dans le projet de la Sierra Nevada (décrit dans le document intitulé *Aperçu*), la CAPR s'est révélée un précieux complément dans la préparation du cadre logique. La CAPR peut servir à définir une vue globale du cadre d'un projet et être assimilée à une hypothèse décrivant les relations entre la population et l'écosystème et les processus sociaux et écologiques correspondants. Cette hypothèse mène directement à l'établissement d'un «arbre d'hypothèse» qui peut être étudié en parallèle avec l'«arbre de problème». Elle peut en ce sens aider à mieux préparer le cadre logique, ce qui devrait permettre d'avoir des projets plus pertinents et plus efficaces.

Exemple d'application 1 :

Analyse de durabilité au niveau de la région

Stratégie de conservation de la Sierra Nevada de Santa Marta, Colombie (ECSN)

L'ECSN est un projet de la *Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta* issu d'un atelier-diagnostic organisé dans la région en 1988. Après l'atelier, des consultations ont été menées auprès de groupes indigènes, de collectivités agricoles, d'organismes régionaux et de quelques représentants du secteur privé. Les consultations ont porté sur les moyens d'aborder la grave crise environnementale et sociale de la région. Divers intervenants ont insisté sur la nécessité de préparer une stratégie d'action avec les groupes et les participants intéressés. Il en a résulté en 1993 un projet de définition d'une stratégie de conservation qui a reçu l'appui de l'UICN et de la GTZ (Allemagne).

La définition de la stratégie de conservation s'est faite dans le cadre d'une démarche de participation et de réflexion sur la situation de la Sierra Nevada. La tâche la plus importante a consisté à recueillir et à diffuser les vues et les propositions des principaux protagonistes — c'est-à-dire des personnes qui résidaient dans la Sierra Nevada ou qui avaient des décisions à prendre à son sujet. L'objectif était de définir des options qui pourraient servir de base à l'établissement d'un plan d'action pour la région sur lequel tous s'entendraient. La version préliminaire d'un document qui pourrait être officiellement ratifié est actuellement à l'étude.

En 1995, on a fait une évaluation des progrès de la région vers la durabilité au niveau municipal (dans cette région, les provinces sont divisées en municipalités qui sont elles-mêmes subdivisées en districts). Le travail a été fait par l'équipe de l'ECSN et d'autres membres du personnel de la fondation. Cette expérience a servi à définir et à tester la méthode proposée ici et elle est présentée ci-dessous à titre d'exemple.

Analyse de durabilité au niveau de la région

Système

La région de la Sierra Nevada de Santa Marta se trouve sur la côte des Caraïbes de la Colombie. Située à seulement 40 kilomètres à l'intérieur des terres, la Sierra Nevada atteint une altitude de 5 800 m, ce qui en fait la plus haute chaîne de montagnes côtière du monde. D'une superficie de 21 159 km², la région comprend 3 «départements» urbains et 11 municipalités.

La stratégie porte sur chacune des 11 municipalités. Les deux sous-systèmes présentés dans la méthode — le sous-système écologique et le sous-système social — ont été adoptés.

Dimension, éléments et indicateurs

sous-système écologique

Dimension	Éléments	Indicateurs
caractère naturel	relation entre les écosystèmes naturels et les écosystèmes modifiés	proportion des écosystèmes naturels (protégés et modifiés) par rapport à la superficie totale
biodiversité	protection d'échantillons représentatifs d'écosystèmes naturels	proportion des écosystèmes dont une partie est protégée par rapport au nombre total d'écosystèmes
dégradation	érosion du sol	estimation subjective du degré d'érosion du sol estimation faite par des personnes expérimentées de la région

Sous-système social

Dimension	Élément	Indicateurs
base de production	niveau de revenu	estimation subjective des terres agricoles disponibles et du niveau de revenus relatifs. Estimation faite par des personnes expérimentées de la région
	disponibilité des terres agricoles	
	notion de progrès	estimation subjective de la signification du progrès pour la population (richesse matérielle ou statut). Estimation faite par des personnes expérimentées de la région
valeurs	valeurs de remplacement	estimation subjective de l'existence de valeurs de remplacement pour la consommation (attachement à la terre, force de la structure familiale, attachement aux traditions)

Analyse de durabilité au niveau de la région

attitudes	Savoir/sensibilisation/ action	estimation subjective du niveau de connaissance des problèmes environnementaux, de la sensibilisation à la nécessité de changer des attitudes individuelles et des mesures concrètes qui ont été prises. Estimation faite par des personnes expérimentées de la région
	respect des droits individuels	estimation subjective du niveau de violence (décès, enlèvements, menaces). Estimation faite par des personnes expérimentées de la région
organisation	organismes locaux	nombre actuel d'organismes locaux (organismes indigènes, associations d'agriculteurs, comités de développement, groupes de quartier, etc.)
	négociation	nombre d'instances permanentes auxquelles participent des intervenants ayant des intérêts différents (comités de gestion des terres, etc.)

Une échelle de 1 à 5 a été définie pour chaque indicateur. Dans le cas des indicateurs mesurables, la valeur maximale a été fixée à 5 et la valeur minimale à 0. L'échelle a été divisée en intervalles égaux. Pour les indicateurs estimés, on a établi, à l'occasion d'une réunion spéciale à laquelle assistaient des participants expérimentés, les conditions qui recevraient les valeurs maximales (5) et minimales (0).

Après avoir obtenu les valeurs, on les a reportées individuellement sur une carte. Les valeurs moyennes des indicateurs ont ensuite été totalisées pour les éléments, les dimensions et les systèmes; il n'a pas été fait de pondération. Les valeurs agrégées ont également été portées sur la carte, comme indiqué.

Résultats de l'expérience

De façon générale, l'expérience a principalement suscité une réflexion interne dont se dégagent les aspects suivants :

- Une prise de conscience des lacunes des connaissances de l'organisme dans certains secteurs et de la nécessité de recentrer ses efforts pour corriger cette situation.
- Un constat du fait que le niveau de connaissance de l'organisme au sujet de la région est inégal. Certains secteurs sont bien connus, alors que d'autres ne le sont que superficiellement. Cela a mis en évidence la nécessité pour l'organisme de concentrer ses efforts dans certains secteurs (ce qui a été fait ultérieurement), particulièrement dans le sud de la Sierra.
- Un débat animé sur les variables, certains indicateurs choisis et la façon d'en déterminer la valeur. Il a aussi été proposé que des variables concernant la production agricole et forestière (qui a des liens très importants avec les questions écologiques et sociales) soient ajoutées ainsi que certains indicateurs comme les valeurs de rechange, bien qu'ils soient imprécis.

Le processus de réflexion interne a ainsi abouti à une série de décisions visant à améliorer le travail de l'organisme sur le terrain.

Exemple d'application 2 :

Analyse de durabilité au niveau de l'exploitation agricole

CATIE — OLAFO (Petén, Guatemala)

Le projet OLAFO (conservation et développement durable en Amérique centrale) est actif dans la région du Petén, au Guatemala, depuis 1989. Le projet a été lancé par le *Tropical Agricultural Training and Research Centre* (CATIE) et appuyé par l'Organisation suédoise pour le développement international, le DANIDA et le NORAD. Le projet vise à vérifier la faisabilité d'une gestion durable et diversifiée de la forêt primaire par les collectivités locales. Les activités portent sur la gestion de la forêt primaire en vue d'en extraire des ressources ligneuses et non ligneuses (*xate, baya*) et sur l'amélioration des méthodes appliquées aux cultures traditionnelles (le maïs, par exemple), l'introduction d'autres productions durables comme le miel et l'utilisation d'arbres fourragers indigènes dans l'alimentation des chèvres domestiques. Deux des quatre écosystèmes types proposés par Prescott-Allen (1991) (naturel, d'extraction, cultivé et construit) ont été trouvés (les écosystèmes d'extraction et cultivé)

En 1995, on a fait une évaluation de la durabilité des systèmes améliorés et traditionnels (Reyes, 1996) en fonction des lignes directrices proposées par Imbach (1995). L'évaluation s'appuyait sur la structure proposée dans ce document et a permis de définir des variables et des indicateurs adaptés à la situation. Contrairement à ce qui est proposé dans la CAPR, toutefois, on a étudié trois sous-systèmes (le sous-système écologique, le sous-système économique et le sous-système social) au lieu de deux. Ce genre de modification est parfaitement acceptable, dans la mesure où la démarche n'est pas axée sur l'obtention de résultats quantitatifs, mais sur le développement d'un processus de réflexion ayant pour but d'améliorer la prise de décisions.

Les indicateurs et les éléments retenus pour le système agricole de San Miguel (Petén) sont présentés ci-dessous.

Sous-systèmes

Trois sous-systèmes ont été envisagés (écologique, économique et social).

Dimensions, éléments et indicateurs

Entrent sous cette rubrique les systèmes exploitables comme l'exploitation forestière et les ressources non ligneuses.

Sous-système écologique

Dimension	Élément	Indicateurs (seulement dans le cas de l'exploitation forestière)
Condition du peuplement naturel	structure du peuplement	% d'arbres à récolter (par comparaison au même pourcentage dans une région analogue sauvage)
niveau d'exploitation	intensité de la récolte	comparaison entre la surface terrière rentable et la surface terrière d'une future récolte comparaison entre le volume récolté et le volume autorisé dans le programme de gestion comparaison entre l'accroissement de diamètre réel et l'accroissement de diamètre utilisé dans le plan de gestion
	sélectivité de la récolte	indice de sélectivité de la récolte indice fondé sur le rapport entre la proportion de différentes essences dans la forêt et les essences récoltées
impact écologique de l'extraction	dégradation du sol et de la végétation	% du sol découvert après l'exploitation (par comparaison avec le maximum de 8 % recommandé par l'OIBT) % de la végétation restante (par comparaison avec le maximum de 15 % recommandé par l'OIBT)

Analyse de durabilité au niveau de l'exploitation agricole

Sous-système économique

Dimension	Élément	Indicateurs
revenu familial	revenu familial	ressources familiales (revenu total monétaire et non monétaire – dépenses monétaires) + variations des stocks prestations sociales par journée de travail
comportement des entreprises	flux monétaire	flux net (revenu monétaire – dépenses monétaires)
	résultats des entreprises	revenu net (revenu total – coûts fixes totaux et charges variables – amortissement – rendement du capital)
diversité des cultures	végétation cultivable	comparaison du nombre d'espèces cultivables et du nombre d'espèces cultivées (avec prix du marché et prix connus)

Sous-système social

Dimension	Élément	Indicateurs
sécurité	accès aux ressources naturelles	droits légaux d'accès
	emplois	période d'accès garantie comparaison du nombre d'emplois créés par l'unité de production et de la main-d'oeuvre familiale disponible
organisation	situation	niveau d'auto-gestion nombre de membres de groupes locaux organisés (coopératives, associations, comités, etc.)

limites à l'amélioration	formation scolaire	alphabétisation éducation primaire complète
-----------------------------	-----------------------	--

Comme dans l'exemple présenté à la section précédente, la valeur de chaque indicateur a été estimée en fonction d'une échelle de 1 à 5. Les valeurs ont ensuite été agrégées à l'aide de moyennes pondérées. Pour établir les moyennes, on a attribué un facteur de pondération de 1 à 3 à chaque indicateur et on a multiplié la valeur de l'indicateur par le facteur de pondération. Les résultats ont été totalisés, puis divisés par la valeur totale des facteurs de pondération.

Résultats de l'expérience

Les responsables du projet OLAFO ont eu recours à ce processus d'évaluation pour favoriser la réflexion chez les membres de l'équipe. La démarche a contribué à renforcer un certain nombre de conclusions antérieures et à mettre en évidence de nouvelles questions. En voici quelques exemples :

- La comparaison entre les systèmes de production agricole traditionnels et les systèmes améliorés a confirmé que ces derniers permettaient une meilleure durabilité.
- Les deux principaux facteurs qui expliquaient la réussite du système amélioré étaient l'accès à long terme aux ressources naturelles assuré aux collectivités par le mécanisme des concessions forestières collectives et la création d'emplois à l'échelon local, par le biais d'activités forestières confiées à la gestion des collectivités.
- La concentration de l'exploitation forestière sur un petit nombre d'essences nuit à la durabilité à long terme de l'activité forestière. Le phénomène a été accepté comme un compromis à court terme, mais il a suscité un nouveau projet d'examen de la question de la commercialisation du bois et des moyens d'élargir l'éventail des essences exploitées.

L'exercice a en outre fourni un appui de taille au lancement d'un nouveau projet d'extension des systèmes améliorés à d'autres collectivités du Petén.

Autres lacunes à combler et remarques finales

Le développement de la CAPR n'est pas encore terminé. Divers aspects restent à étudier, développer et tester d'ici peu. En voici quelques-uns :

- **Modes d'agrégation des données.** Comme l'évaluation vise à améliorer la prise de décisions, il est nécessaire de porter des jugements et de prendre des décisions concrètes en s'appuyant sur des renseignements de toutes sortes. Le mode de traitement et d'agrégation des données dans la CAPR doit faire l'objet d'une analyse plus approfondie, principalement en ce qui concerne l'attribution de facteurs de pondération qui témoignent de l'importance relative de l'indicateur.
- **Rapports entre les niveaux.** La CAPR s'appuie sur une méthode équilibrée d'analyse de situations à un certain niveau de complexité, mais les questions qui concernent les relations entre les niveaux de complexité n'ont pas été examinées à fond. Des faiblesses ont été observées au chapitre des rapports entre les niveaux analysés et certains facteurs globaux (marchés internationaux, accords et traités mondiaux, etc.).
- **Concept du territoire.** Dans la CAPR, il est proposé que le territoire serve de catégorie intermédiaire permettant de réunir des caractéristiques sociales et environnementales dans un secteur présentant des caractéristiques analogues. Ce concept devra être confirmé par la pratique.
- **Adaptation de la CAPR à différents niveaux de décision.** Ce document a été rédigé à l'intention du personnel technique travaillant dans le domaine du développement rural, du développement durable et de la gestion des ressources naturelles. Toutefois, les principes et les concepts de la méthode peuvent être adaptés à un large éventail de domaines.

Nous avons dit au départ que la CAPR vise à tenir compte de tous les aspects de la situation (organisme, protagonistes, contexte, contrôle, évaluation), la participation, l'analyse, la réflexion et la cartographie s'appuyant sur un système simple de dimensions, de éléments et d'indicateurs définis pour la situation. Cela explique qu'une évaluation fondée sur la CAPR ne débouche pas sur un simple classement en «durable» et «non durable». La méthode aboutit plutôt à une série de priorités d'action découlant d'un processus d'analyse, de réflexion et de participation guidé par une analyse simultanée de questions sociales et environnementales et représenté au moyen de cartes.

Les résultats de l'évaluation ne sont pas un aboutissement, mais plutôt le point de départ d'un autre cycle de réflexion et d'action. Selon nous, ce mécanisme devrait nous permettre de progresser, par la négociation, vers un monde plus durable.

Bibliographie

Ayales Cruz, I., 1995, *Prospuesta para la construccion de indicadores de sostenibilidad social*, UICN, San José (Costa Rica), 39 p.

Carew-Reid, J., Prescott-Allen, R., Bass, S., Dalal-Clayton, B., 1994, *Handbook on the Development and Implementation of Strategies for National Sustainable Development*, UICN-IIED-Earthscan, Londres, 203 p.

Dudley, E., 1993, *The Critical Villager: Beyond Community Participation*, Routledge, Londres, 173 p.

Dudley, E., Imbach, A., 1996, *Organismes pensants, Caractéristiques des organismes qui encouragent l'apprentissage par la pratique et qui y sont réceptifs*, UICN, Gland (Suisse), 21 p.

Hodge, T., Holtz, S., Smith, C., Baxter, H., 1995, *Les sentiers de la viabilité : Mesurer le progrès*, Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie — Noranda, Ottawa (Canada), 229 p.

Imbach, A.C., 1995, *Assessing Progress Towards Sustainability: Learning From The Field*, document présenté à *Evaluation 95, International Evaluation Conference*, Vancouver (Canada), novembre 1995, 8 p.

Imbach, A.C., 1995, *Assessing Sustainability At The Farm Level In Agricultural Frontier Areas In Central America*, document présenté à *Evaluation 95, International Evaluation Conference*, Vancouver (Canada), novembre 1995, 8 p.

Lopez Ornat, A. (sous la direction de), 1995, *Estrategias para el desarrollo sostenible, América Latina*, UICN, Gland (Suisse), 203 p.

Maas Ibarra, R.E., 1996, *Caracterizacion de la sostenibilidad de ocho unidades productivas en el area del pueblo Teribe*, thèse de M.Sc., CATIE, Turrialba (Costa Rica), 242 p.

Maya, A.A., 1995, *Desarrollo sostenible: aproximaciones conceptuales*, Fundación Natura-UICN, Quito (Équateur), 141 p.

Reyes, R., 1996, *Evaluación de la sostenibilidad de sistemas de producción en San Miguel, Petén*, Guatemala, thèse de M.Sc., CATIE, Turrialba (Costa Rica), 137 p.

Trzyna, T. (sous la direction de), 1995, *A Sustainable World. Defining And Measuring Sustainable Development*, UICN-CIPA, Sacramento (Californie), 272 p.

Fondée en 1948 sous l'appellation Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, l'UICN réunit des États, des organismes publics et un large éventail d'organisations non gouvernementales dans un partenariat mondial unique : plus de 900 membres venant de quelque 136 pays. L'UICN cherche à influencer, à encourager et à aider des sociétés à travers le monde pour qu'elles préservent l'intégrité et la diversité de la nature et à faire en sorte que l'utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. L'Union s'appuie sur les points forts de ses membres, de ses réseaux et de ses partenaires pour développer leur capacité et soutenir des alliances mondiales de sauvegarde des ressources naturelles à l'échelon local, régional et planétaire.

Le Programme des stratégies de durabilité de l'UICN vise à renforcer les moyens de planification, d'orientation et de mise en oeuvre stratégiques qui vont dans le sens du développement durable et ce, au niveau mondial, national et local. Travaillant de concert avec des réseaux de praticiens de la stratégie des États membres, d'organismes partenaires et d'ONG, le Programme participe à l'élaboration de concepts et à l'analyse de stratégies, au développement de moyens de planification stratégique et pratique et à la définition de meilleures méthodes d'évaluation du bien-être des humains et de la conservation des écosystèmes.